

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA (studi pada karyawan AJB BUMIPUTERA kantor cabang celaket malang)

Ahmad Fauzen
Mochammad Al Musadieq
Mochammad Djudi Mukzam
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email: fauzanfauz@yahoo.com

Abstract

The research purposes are: 1) explain the leadership style variables simultaneously impact on work motivation. 2) explain the leadership style variables partially impact on work motivation. The research type in this research is explanatory research with used hypothesis testing. Population in this research are employees of AJB Bumiputera 1912 branch office celaket Malang City. The data source got from primary data with spread questionnaire. Questionnaire as research instrument tested by validity and reliability testing. Data analysis used are descriptive statistical analysis, classical assumptions testing, and hypothesis testing conducted by multiple linier regression with using F-test and t-test. Data analysis was performed using SPSS software statistic. It showed by the value of F score is 22,745. Secondly, leadership style variables partially have impact on work motivation. It showed by t-statistic value as follow: directive leadership style that has t statistic 2,629, supportive leadership style that has t-statistic 2,06, participative leadership style has t-statistic 2,276, and achievement leadership style that has t-statistic 2,313.

Keywords: *style leadership, motivation*

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan 1). Pengaruh secara simultan variabel gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. 2). Pengaruh secara parsial variabel gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* dengan menggunakan pengujian hipotesis. Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan AJB Bumiputera 1912, kantor cabang Celaket – Malang. Data primer diperoleh dengan membagikan kuesioner yang diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif, uji asumsi klasik, dan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan pengujian hipotesis uji F dan uji t. dilakukan dengan software statistik SPSS. Hal ini ditunjukkan dengan nilai F hitung sebesar 22,745. Secara parsial variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t statistik sebagai berikut: variabel gaya kepemimpinan direktif dengan t-statistik 2,629, gaya kepemimpinan suportif dengan nilai t-statistik 2,06, gaya kepemimpinan partisipatif dengan nilai t-statistik 2,276, dan gaya kepemimpinan prestasi dengan nilai t-statistik 2,313.

Kata kunci: *Gaya kepemimpinan, motivasi kerja*

PENDAHULUAN

Dewasa ini persaingan bisnis berlangsung ketat dengan kompleksitas yang tinggi akibat perubahan lingkungan yang tumbuh dengan cepat. Persaingan ini menuntut setiap perusahaan untuk mampu bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang ada. Berbagai strategi dikembangkan oleh perusahaan untuk mengantisipasi hal tersebut. Strategi yang dilakukan oleh suatu perusahaan membutuhkan dukungan sumberdaya yang berkualitas, khususnya sumberdaya manusia.

Sumberdaya manusia yang merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran melalui usaha kooperatif sekelompok orang di dalamnya.

Atas dasar pentingnya peranan sumber daya manusia, perusahaan harus dapat memelihara dan mempertahankan sumber daya manusia yang kompetitif dan berkualitas. Tumbuh kembangnya organisasi tergantung dari pengelolaan, pembinaan, dan pengarahan terhadap anggota organisasi.

Perusahaan membutuhkan sosok pemimpin untuk memberikan motivasi, mengkoordinasi karyawan kedalam kelompok kerja serta mengintegrasikan mereka ke dalam situasi atau iklim kerja yang solid dan harmonis guna mencapai tujuan bersama.

Pemimpin merupakan agen perubahan (*agent of changes*), yaitu orang yang mampu merubah seseorang dengan mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu, seperti mempengaruhi karyawan atau bawahan. Perubahan tersebut dilakukan dengan menggunakan gaya kepemimpinan. Menurut Para ahli gaya kepemimpinan yang terdiri dari 4 gaya kepemimpinan, yang pertama gaya kepemimpinan direktif yaitu gaya kepemimpinan yang sering memberikan perintah atau tugas pada bawahannya serta membuat mengambil keputusan-keputusan bagi dirinya sendiri. Kedua, gaya kepemimpinan suportif yaitu pemimpin yang bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati, dan memuaskan kinerja para karyawan. Ketiga, gaya kepemimpinan partisipatif yaitu pemimpin cenderung meminta pendapat karyawan dan menggunakan saran serta gagasannya sebelum mengambil keputusan dan menggunakan metode karyawan tersebut terhadap pemecahan masalah dan mengambil keputusan tersebut jika dianggap sesuai oleh pemimpin. Keempat, gaya kepemimpinan orientasi prestasi yaitu pemimpin memberikan tantangan atau merangsang karyawan untuk berprestasi setinggi mungkin. Mengingat tugas seorang pemimpin yaitu mempengaruhi maka agar efektif diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga dapat membuat motivasi kerja karyawan meningkat. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih atau dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya (Nawawi, 2003:115). Menurut Hasibuan (2003: 218) motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang melibatkan kegairahan kerja seseorang/karyawan agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan atau bawahan.

AJB Bumiputera 1912 adalah perusahaan asuransi jiwa yang pertama berdiri di Indonesia. Sebagai perusahaan asuransi yang tergolong perusahaan penyedia jasa, AJB Bumiputera 1912 dituntut mampu memberikan pelayanan yang berkualitas. Pelayanan yang berkualitas dapat diwuj-

udkan dengan adanya SDM yang memiliki kemampuan dan motivasi kerja yang tinggi. AJB Bumi Putera berusaha untuk menciptakan SDM yang memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi dengan membuat terobosan yaitu melakukan pergantian kepala cabang dengan memutasi ke kepala cabang pada daerah tertentu ke daerah lain yang merupakan kantor cabang dari AJB Bumi putera. Mutasi kepala cabang tersebut dilakukan dalam kurun waktu singkat yaitu antara 2-3 tahun masa jabatan, contohnya mutasi kepala cabang yang dilakukan AJB Bumi Putera Cabang Celaket Malang. Jika melakukan mutasi atau Pergantian kepala cabang, hal ini akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan sebab gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala cabang yang lama dan kepala cabang yang baru tidak sama ke mungkinan besar berbeda.

KAJIAN PUSTAKA

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara memimpin perusahaan agar proses kerja perusahaan dapat efektif dan berjalan dengan baik. Menurut Nawawi (2003:115) gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Menurut Djanaid (2004:202) pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dengan orang lain, oleh karena itu dapat diartikan disini bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain yaitu karyawan atau bawahan.

a. Teori Jalan Tujuan (*Path Goal theory*)

Evans dan House dalam Robbins (2006 : 448) secara terpisah telah menulis karangan dalam subjek yang sama secara pokok, teori *Path-goal* menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Teori *Path-goal* versi House dalam Robbins (2006 : 448) ada 4 tipe atau gaya utama kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan direktif. Tipe ini bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin

pin dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

- 2) Kepemimpinan suportif. Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- 3) Kepemimpinan partisipatif. Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya namun pengambilan keputusan masih tetap berada pada pemimpin.
- 4) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Menurut teori *path-goal* versi House macam-macam gaya kepemimpinan tersebut dapat terjadi dan digunakan oleh pemimpin yang sama dalam situasi yang berbeda. Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan member motivasi dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

2. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Pemimpin mempunyai sifat, watak, kepribadian tersendiri yang unik dan khas, sehingga kepribadiannya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seseorang untuk memotivasi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan. House dalam Robbins (2006 : 448) mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan yang dibedakan sebagai berikut :

a. Gaya Kepemimpinan Direktif

Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan direktif yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau tugas khusus (otokrasi). Pemimpin yang mempunyai gaya seperti ini pada umumnya sering memberikan perintah atau tugas khusus pada bawahannya, membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin. Pada dasarnya gaya direktif adalah gaya otoriter.

b. Gaya Kepemimpinan Suportif

Gaya Kepemimpinan suportif, yaitu Gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan

segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Gaya Kepemimpinan Suportif juga dikenal dengan istilah perilaku penyokong atau perhatian, dalam gaya ini pemimpin bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan kinerja para karyawan. Pemimpin menjelaskan dengan cara membimbing karyawan dengan sebaik-baiknya, menciptakan lingkungan kerja yang membantu keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya dan keinginannya sendiri.

c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan ini cenderung meminta pendapat karyawan dan menggunakan saran serta gagasannya sebelum mengambil keputusan dan menggunakan metode karyawan tersebut terhadap pemecahan masalah dan mengambil keputusan tersebut jika dianggap sesuai oleh pemimpin. Selain itu pemimpin juga memberikan kesempatan pada karyawan ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendiskripsikan perintah.

d. Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan orientasi prestasi, yaitu gaya kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan dengan baik. Makin tinggi orientasi pemimpin akan prestasi, maka makin banyak bawahan yang percaya akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif. Gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan merangsang para karyawan, mengharapkan karyawan untuk berprestasi setinggi mungkin, percaya pada kemampuan karyawan untuk mencapainya, dan terus menerus mencari peningkatan hasil karya atau kerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu sikap atau pola perilaku seorang pemimpin yang didasari kemampuan pribadi untuk mempengaruhi, memotivasi atau membangkitkan semangat seseorang atau orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan.

1. Pengertian Motivasi Kerja

Tugas utama seorang pemimpin adalah mengupayakan agar organisasi berjalan secara efektif. Oleh karena itu ia perlu mengupayakan agar kinerja bawahan mendukung tujuan dari pemimpin. Motivasi berasal dari bahasa latin "*movere*" yang berarti dorongan atau daya peng

gerak. Motivasi sering diartikan sebagai suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong se seorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu (Mu nandar, 2001:323).

Sedangkan Hasibuan (2003:218) mendefini sikan “motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang melibatkan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan te rintegrasi dengan segala daya upayanya untuk men capai kepuasan.” Hasibuan menjelaskan bahwa ada faktor yang berasal dari dalam diri seseorang yang mampu bertindak sebagai motivator sehingga sese orang bersedia untuk bekerja sama. Sementara itu Nawawi (2003:328) mendefinisikan motivasi kerja sebagai dorongan atau kehendak seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan dan jabatan dilingkungan sebuah organisasi. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan agar tercapainya tujuan yang diinginkan.

2. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2003:221) pemberian motivasi kepada para bawahan atau karyawan oleh pimpinan atau manajer bertujuan untuk:

- Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
- Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
- Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan di perusahaan;
- Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan absensi karyawan;
- Mengefektifkan pengadaan karyawan;
- Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
- Meningkatkan kreativitas dan prestasi kerja karyawan;
- Meningkatkan tingkat kesejahteraan karya wan;
- Mempertinggi tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya;
- Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

3. Teori Motivasi Kerja

- Teori hierarki kebutuhan Maslow (*Maslow's Need Hierarchy*)

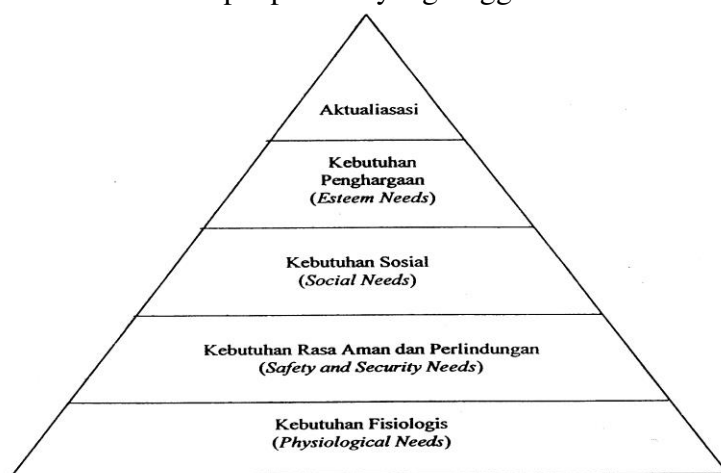
Teori motivasi yang sering disebut adalah teori hierarki kebutuhan oleh Maslow. Menurut Robbin (2001:168) teori ini dipelopori oleh Maslow pada tahun 1954 yang menyatakan bahwa manusia mempunyai berbagai keperluan dan

mencoba mendorong untuk bergerak memenuhi keperluan tersebut. Keperluan itu wujud dalam beberapa tahap kepentingan.

Maslow memandang motivasi manusia sebagai hierarki 5 (lima) macam kebutuhan. Menurut Maslow, individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat bagi mere ka pada waktu tertentu. Setiap kebutuhan harus dipuaskan sebelum individu tersebut mempunyai keinginan untuk memuaskan kebutuhan ketingkat yang lebih tinggi.

Menurut Robbins, (2001:168) lima tingkatan kebutuhan tersebut adalah:

- 1) Kebutuhan fisiologis (*physiologis needs*), yakni kebutuhan yang mendasar (kebutuhan pokok) seperti sandang, pangan, dan papan yang harus segera dipenuhi.
- 2) Kebutuhan keamanan dan rasa aman (*safety and security needs*), yakni kebutuhan akan keamanan dan keselamatan diri maupun ekono mi masa depan.
- 3) Kebutuhan sosial (*social needs*), yakni kebutuh an akan teman hubungan, kerjasama, rasa untuk saling memperhatikan, mencurahkan isi hati , dan lain-lain
- 4) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), yakni kebutuhan akan penghargaan diri baik dari bawahan, teman, atasan, keluarga dan, lingku ngan yang lain.
- 5) Kebutuhan realisasi diri (*self actualization needs*), yakni kebutuhan untuk menonjolkan diri atau menggunakan segala kemampuan untuk mencapai prestasi yang tinggi.



Gambar 1 Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow

Sumber: Robbins (2001:168)

Maslow memisahkan kelima kebutuhan sebagai order tinggi dan order rendah, kebutuhan keamanan digambarkan sesuai kebutuhan order-ren dah dan kebutuhan sosial. kebutuhan akan penghar gaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan order

tinggi. Perbedaan antara kedua order ini berdasar kan alasan bahwa kebutuh an order tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri orang itu). Kebutuhan -kebutuhan order rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja).

HIPOTESIS

- H1: Ada Pengaruh signifikan antara Gaya Kepe mimpinan suportif (X_1), Direktif (X_2), Partisi patif (X_3) dan Orientasi Prestasi (X_4) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).
- H2: Ada pengaruh signifikan antara Gaya Kepe mimpinan suportif (X_1) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).
- H3: Ada pengaruh signifikan antara Gaya Kepe mimpinan Direktif (X_2) terhadap Motivasi Kerja karyawan (Y).
- H4: Ada pengaruh signifikan antara Gaya Kepe mimpinan Partisipatif (X_3) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).
- H5: Ada pengaruh signifikan antara Gaya Kepe mimpinan Orientasi Prestasi (X_4) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang ditetapkan, maka jenis penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian penjelasan atau eksplanatori. Menurut Singarimbun (2006:5) yang dimaksud dengan penelitian penjelasan adalah penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Penelitian penjelasan juga di namakan penelitian pengujian hipotesis.

Penelitian jenis ini, hipotesis yang telah di rumuskan akan diuji untuk mengetahui adanya hubungan dan pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian mengenai Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Partisipatif dan Orientasi Prestasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan AJB Bumiputera 1912

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Sugiyono (2006:152), menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Celaket Malang, yang berjumlah 40 orang.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2006:217) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik sampling dalam penelitian ini yang diambil adalah sampling jenuh (*total sampling*). Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, di mana semua anggota populasi dijadikan sampel.

C. Pengumpulan Data

Untuk menganalisis dan menginterpretasikan data dengan baik maka diperlukan data yang *valid* dan *reliable* serta mengandung suatu kebenaran. Selain itu pengumpulan data juga akan mempermudah peneliti dalam mencapai tujuan penelitian. Untuk itu pengumpulan data adalah langkah yang paling penting dalam suatu metode penelitian.

1. Sumber Data

Sumber data dalam suatu penelitian dapat diperoleh melalui dua sumber data yaitu:

a. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan. Data primer didapat dengan cara menyebarkan kuesioner yang akan dirancang sesuai dengan variabel dan indikator serta item yang ditetapkan terlebih dahulu yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan serta motivasi kerja kepada responden.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui pengumpulan dokumen-dokumen yang telah ada pada tempat dilakukannya penelitian berupa data-data bagian personalia, yang meliputi struktur organisasi, gambaran umum perusahaan, komposisi karyawan serta bisa juga yang berasal dari literatur ataupun internet.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan 2 cara yakni sebagai berikut:

a. Menyebarkan kuesioner

Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur kepada responden untuk dijawab.

b. Dokumentasi

Metode dokumentasi dilakukan dengan cara mengadakan pencatatan terhadap dokumen-

dokumen dan data-data lain yang dapat menunjang.

3. Instrumen Penelitian

Demi mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka digunakan instrumen penelitian. Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan efisien. Menurut Arikunto (2006:149) instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatan mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah.

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan dalam penelitian, sehingga penelitian dapat berjalan sistematis dan lancar. Pada penulisan skripsi ini, instrumen penelitian yang digunakan adalah:

a. Kuesioner

Kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur dan dibagikan kepada responden, yaitu karyawan AJB Bumi putera 1912 Kantor Cabang Celaket Malang.

b. Alat dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan menggunakan alat-alat seperti buku, pensil atau bolpoin yang difungsikan untuk mencatat langsung data yang diperlukan. Data yang diperlukan berasal dari dokumen perusahaan atau berasal dari peneliti an sebelumnya.

D. Pengujian Instrumen

1. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2006:168) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Sehingga suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi, dan sebaliknya instrumen yang kurang *valid* berarti memiliki validitas rendah. Jadi, uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui item-item yang tersaji dalam kuisisioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan kita teliti. Uji validitas dilakukan dengan rumus korelasi *Product Moment* yang dikemukakan oleh *Pearson* dalam Arikunto (2006:170), yaitu:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi

n = Banyaknya sampel

X = Variabel yang mempengaruhi (bebas)

Y = Variabel yang dipengaruhi (terikat)

Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan jalan membandingkan antara nilai korelasi antar item yang ada dengan total keseluruhan item kemudian membandingkan indeks korelasi *product moment* (r hitung) yang didapat dengan nilai kritisnya. Tingkat signifikannya adalah 0,05 sehingga apabila nilai r (hitung) lebih besar dari nilai kritis berarti item atau instrumen yang digunakan *valid*.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2006:178) reliabilitas merupakan suatu instrumen yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut sudah baik. Reliabilitas ini menunjuk pada tingkat keterandalan sesuatu. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas variabel yang digunakan dalam penelitian, maka disini teknik yang digunakan adalah model konsistensi internal dengan teknik Cronbach's Alpha, yang rumusnya sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{b} \right]$$

Keterangan:

r = reliabilitas instrument

k = banyak butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir

σ_t^2 = varian total

Hasil reliabilitas dinyatakan dalam bentuk koefisien, semakin mendekati 1, mengidentifikasi kan semakin tinggi koefisien internal reliabilitas. koefisien reliabilitas (r) antara 0,8 sampai dengan 1,0 dikategorikan baik, koefisien reliabilitas (r) antara 0,6 - 0,79 dinyatakan reliabilitas diterima, koefisien reliabilitas (r) kurang dari 0,60 dikatakan reliabilitas kurang baik.

E. Analisis Data

Tujuan dari penggunaan alat analisis data adalah untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan maka dalam penelitian ini menggunakan:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan karakteristik data yang telah terkumpul sebagaimana adanya dan kemudian disajikan kedalam bentuk tabel dan persentase.

2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial merupakan metode analisis dengan menggunakan data yang berbentuk angka dan analisis dengan cara membandingkan melalui perhitungan dan mengaplikasikannya dengan menggunakan rumus yang sesuai. Analisis inferensial digunakan untuk menguji parameter populasi data yang ada, dengan menggunakan data yang berasal dari responden yang diteliti dan dianalisis dengan program *SPSS*, hal ini untuk mempermudah mengolah data yang berwujud angka statistik dan kemudian dapat ditarik kesimpulannya. Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Uji Asumsi Klasik

model regresi yang baik harus memenuhi harus memenuhi beberapa asumsi berikut:

1) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji adanya korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya) dalam model regresi linear. Jika terjadi korelasi maka, dinamakan ada masalah autokorelasi. Salah satu teknik untuk uji autokorelasi adalah *run test*. *Run test* sebagai bagian dari statistik non parametrik dapat pula digunakan untuk menguji adanya korelasi yang tinggi antar residual. Jika antar residual tidak terdapat hubungan korelasi, yaitu nilai probabilitas diatas taraf signifikan 0,05, maka dikatakan bahwa residual adalah acak (random) atau tidak terjadi autokorelasi antar nilai residual. *Run test* digunakan untuk melihat apakah data residual terjadi secara random atau sistematis. Uji autokorelasi dengan *run test* akan dibantu dengan program komputer *spss* (Ghozali, 2007:103-104)

2) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji adanya ketidak-samaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain dalam model regresi. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan uji *glejser*. Jika variabel bebas signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat (probabilitas signifikasinya diatas taraf signifikasi 0,05), maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas secara uji *glejser* ini akan dibantu oleh program komputer *spss* (Ghozali, 2007:105-109).

3) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji jika di dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal, salah satu cara yang direkomendasikan untuk melakukan uji normalitas adalah dengan melakukan analisis grafik normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dan distribusi normal. Disebut normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonal. Uji ini akan dibantu program komputer *spss* (Ghozali, 2007: 110-112).

4) Multikolinearitas

Suatu model regresi dikatakan terkena masalah multikolinearitas bila terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna diantara beberapa atau semua variabel bebasnya. Akibatnya adalah kesulitan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Nilai Variance Inflation Factor (VIF) yang lebih besar dari 10 mengindikasikan adanya multikolinieritas yang serius.

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua. Hasan (2006:74), menjelaskan persamaan garis regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Keterangan :

Y = Variabel Terikat

a = Bilangan konstanta

b_1, b_2, \dots, b_n = Koefisien regresi yang berhubungan dengan variabel bebas

X_1, X_2, \dots, X_n = Variabel bebas

$H_0 = B_1 = B_2 = 0$ (tidak ada pengaruh antara variabel X dan Y)

$H_a = B_1 \neq B_2 \neq 0$ (ada pengaruh antara variabel X dan Y)

Pengujian hipotesis merupakan bagian penting dalam penelitian, setelah data terkumpul dan diolah. Kegunaan utamanya adalah untuk menjawab hipotesis yang dibuat oleh peneliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas, yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3), dan Gaya Kepemimpinan Orientasi

Prestasi (X_4) terhadap variabel terikat yaitu Motivasi kerja karyawan (Y).

a. Persamaan Regresi

Persamaan regresi digunakan mengetahui bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan menggunakan bantuan SPSS didapat model regresi seperti pada Tabel 4.18

Tabel 1. Persamaan Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.016	4.964		.406	.687
X1	.845	.321	.320	2.629	.013
X2	.699	.340	.266	2.060	.047
X3	.680	.299	.259	2.272	.029
X4	.613	.265	.240	2.313	.027

Sumber: data diolah peneliti

Berdasarkan pada Tabel 4.18 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 2,016 + 0,845 X_1 + 0,699 X_2 + 0,680 X_3 + 0,613 X_4$$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,845 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_1 (Gaya Kepemimpinan Direktif). Jadi apabila Gaya Kepemimpinan Direktif mengalami peningkatan 1 satuan, maka Motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,845 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
- 2) Motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0.699 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_2 (Gaya Kepemimpinan Suportif), Jadi apabila Gaya Kepemimpinan Suportif mengalami peningkatan 1 satuan, maka Motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0.699 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
- 3) Motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,680 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_3 (Gaya Kepemimpinan Partisipatif), Jadi apabila Gaya Kepemim

pinan Partisipatif mengalami peningkatan 1 satuan, maka Motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0.680 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

- 4) Motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,613 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_4 (Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi), Jadi apabila Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi mengalami peningkatan 1 satuan, maka Motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0.613 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

1) Hipotesis I (F test / Simultan)

Pengujian F atau pengujian model digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak, dengan kata lain model yang diduga tepat/sesuai atau tidak. Jika hasilnya signifikan, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sedangkan jika hasilnya tidak signifikan, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hal ini dapat juga dikatakan sebagai berikut :

H_0 ditolak jika F hitung > F tabel

H_0 diterima jika F hitung < F tabel

Tabel 2. Hasil Uji F (Simultan)

Model	Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	708.527	4	177.132	22.745	.000 ^a
Residual	272.573	35	7.788		
Total	981.100	39			

Sumber: Data primer diolah peneliti

Berdasarkan Tabel 4.20 nilai F hitung sebesar 22,745, Sedangkan F tabel ($\alpha = 0.05$; db regresi = 4 : db residual = 35) adalah sebesar 2,641. Karena F hitung > F tabel yaitu 22,745 > 2,641 atau nilai signifikansi F (0,000) < $\alpha = 0.05$ maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (Motivasi kerja karyawan) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas (Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3), dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X_4)).

b. Hipotesis II (t test / Parsial)

t test digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial mem

punyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Dapat juga dikatakan jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ atau $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$ maka hasilnya signifikan dan berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sedangkan jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ atau $-t \text{ hitung} > -t \text{ tabel}$ maka hasilnya tidak signifikan dan berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hasil dari uji t dapat dilihat pada Tabel 4.21

Tabel 3. Hasil Uji t (Parsial)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.016	4.964		.406	.687
X1	.845	.312	.320	2.629	.013
X2	.699	.340	.266	2.060	.047
X3	.680	.299	.259	2.276	.029
X4	.613	.265	.240	2.313	.027

Sumber: Data primer diolah peneliti

Berdasarkan Tabel 4.21 diperoleh hasil sebagai berikut :

- 1) t test antara X_1 (Gaya Kepemimpinan Direktif) dengan Y (Motivasi kerja karyawan) menunjukkan $t \text{ hitung} = 2,629$. Sedangkan $t \text{ tabel}$ ($\alpha = 0.05$; db residual = 35) adalah sebesar 2,030. Karena $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ yaitu $2,629 > 2,030$ atau nilai signifikansi $t (0,013) < \alpha = 0.05$ maka pengaruh X_1 (Gaya Kepemimpinan Direktif) terhadap Motivasi kerja karyawan adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Gaya Kepemimpinan Direktif, artinya peningkatan gaya kepemimpinan Direktif akan meningkatkan motivasi kerja karyawan secara signifikan.
- 2) t test antara X_2 (Gaya Kepemimpinan Suportif) dengan Y (Motivasi kerja karyawan) menunjukkan $t \text{ hitung} = 2,060$. Sedangkan $t \text{ tabel}$ ($\alpha = 0.05$; db residual = 35) adalah sebesar 2,030. Karena $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ yaitu $2,060 > 2,030$ atau nilai signifikansi $t (0,047) < \alpha = 0.05$ maka pengaruh X_2 (Gaya Kepemimpinan Suportif) terhadap Motivasi kerja karyawan adalah

signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Gaya Kepemimpinan Suportif atau dengan meningkatkan Gaya Kepemimpinan Suportif maka Motivasi kerja karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

- 3) t test antara X_3 (Gaya Kepemimpinan Partisipatif) dengan Y (Motivasi kerja karyawan) menunjukkan $t \text{ hitung} = 2,276$. Sedangkan $t \text{ tabel}$ ($\alpha = 0.05$; db residual = 35) adalah sebesar 2,030. Karena $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ yaitu $2,276 > 2,030$ atau nilai signifikansi $t (0,029) < \alpha = 0.05$ maka pengaruh X_3 (Gaya Kepemimpinan Partisipatif) terhadap Motivasi kerja karyawan adalah signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Gaya Kepemimpinan Partisipatif atau dengan meningkatkan Gaya Kepemimpinan Partisipatif maka Motivasi kerja karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.
- 4) t test antara X_4 (Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi) dengan Y (Motivasi kerja karyawan) menunjukkan $t \text{ hitung} = 2,313$. Sedangkan $t \text{ tabel}$ ($\alpha = 0.05$; db residual = 35) adalah sebesar 2,030. Karena $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ yaitu $2,313 > 2,030$ atau nilai signifikansi $t (0,027) < \alpha = 0.05$ maka pengaruh X_4 (Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi) terhadap Motivasi kerja karyawan adalah signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi atau dengan meningkatkan Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi maka Motivasi kerja karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

Dari hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan secara simultan dan parsial. Dan dari sini dapat diketahui bahwa keempat variabel bebas tersebut yang paling dominan pengaruhnya terhadap Motivasi kerja karyawan adalah Gaya Kepemimpinan Direktif karena memiliki nilai koefisien beta dan $t \text{ hitung}$ paling besar

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta

- Djanaid, Djanalis. 2004. *Kepemimpinan Eksekutif, Teori dan Praktek*. Malang : Penerbit Multi Manajemen.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit –UNDIP.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Nawawi, H. Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Prilaku Organisasi*. Ahli bahasa: Handayana Pujaatmaka. Jakarta, Prenhallindo.
- Singarimbun, M dan Sofyan Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi & Bisnis*. Bandung: CV.Afabeta